

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců v organizaci
Employee Motivation in Organization

Student: Petr Smetka

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2009

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Smetka**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců v organizaci**
Employee Motivation in Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Představení organizace
 4. Popis a analýza současného stavu motivace zaměstnanců
 5. Formulace vlastních doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

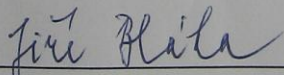
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

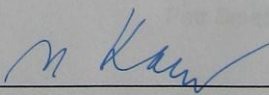
Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Viktorie Janečková**

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009




prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Petr Smetka

Chtěl bych tímto poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za odborné vedení a inspiraci při psaní této práce a za přátelský přístup.

Děkuji paní ředitelce společnosti Sectron Mobil s.r.o. Libuši Kociolkové za vstřícnost a přátelský přístup a za poskytnutí informací a dat, bez kterých by tato práce nemohla být napsána.

Děkuji svému kamarádovi a prodejci firmy Aleši Tvrdému za pomoc při distribuci dotazníků ostatním prodejcům.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Motivy a stimuly.....	6
	<i>Tři složky motivace:.....</i>	<i>7</i>
2.2	Motivační teorie	7
	<i>Maslowova hierarchie potřeb</i>	<i>7</i>
	<i>Herzbergův dvoufaktorový model</i>	<i>9</i>
	<i>Teorie očekávání</i>	<i>10</i>
	<i>Teorie X a Y.....</i>	<i>12</i>
2.3	Proces motivace.....	13
2.4	Typy motivace	15
	<i>Vnitřní (intrinsická) motivace</i>	<i>15</i>
	<i>Vnější (extrinsická) motivace</i>	<i>16</i>
2.5	Styly vedení vedoucími pracovníky	16
2.6	Vliv stresu v organizaci na výkon zaměstnance	17
	<i>Zdroje pracovního stresu</i>	<i>17</i>
	<i>Účinky a faktory pracovního stresu</i>	<i>19</i>
	<i>Slabší nebo krátkodobý stres.....</i>	<i>20</i>
2.7	Pracovní výkon.....	20
	<i>Řízení pracovního výkonu.....</i>	<i>21</i>
2.8	Systém řízení odměňování'	22
	<i>Mzdy</i>	<i>23</i>
	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	<i>24</i>
2.9	Pracovní vztahy.....	26
3	Představení organizace.....	27
3.1	Profil společnosti	27

3.2	Historie firmy	28
3.3	Předmět podnikání	28
3.4	Lidské zdroje	29
4	Popis a analýza současného stavu motivace zaměstnanců	32
4.1	Složení mezd prodejců	32
	<i>Základní mzda</i>	<i>32</i>
	<i>Provize z prodeje</i>	<i>32</i>
	<i>Osobní ohodnocení</i>	<i>33</i>
4.2	Složení mezd u ostatních útvarů	34
4.3	Zaměstnanecké benefity	34
4.4	Školení	35
4.5	Měření výkonu prodejen	36
	<i>4.5.1 Prodej mobilních telefonů a plnění služeb</i>	<i>36</i>
	<i>4.5.2 Prodej příslušenství</i>	<i>38</i>
4.6	Stres jako faktor ovlivňující výkonnost prodejců	38
4.7	Vedení prodejců	39
4.8	Dotazníkový průzkum	39
5	Formulace vlastních doporučení	43
6	Závěr	45
	Seznam použité literatury:	47
	Seznam zkratek	48
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	49
	Seznam příloh	50

1 Úvod

Mít motivované a výkonné zaměstnance je důležité pro každou firmu, která se chce se svými produkty prosadit na vysoce konkurenčním trhu. Trh s mobilními technologiemi je trh, jenž se rychle rozšiřuje a je právě vysoce konkurenční. Tento trh nabízí produkty a technologie, bez kterých bychom si dnešní svět uměli představit jen stěží. Pro každou firmu je zaměstnanec konkurenční výhodou, on ji vytváří zisk a proto je motivování zaměstnanců důležité.

Ve své práci se zabývám motivací a výkonem prodejců ve společnosti Sectron Mobil s.r.o., jež působí právě na takovémto trhu s mobilními telefony a komunikačními službami. Má práce je tvořena dvěma většími celky, teoretickou a praktickou částí.

V teoretické části budu vycházet z odborné literatury a zaměřím se na motivační teorie, které by mi mohly pomoci rozkrýt některé souvislosti mezi potřebami, motivací a dalšími faktory ovlivňující výkon zaměstnanců, proces motivace a co jej ovlivňuje. Následuje kapitola o stresu hlavně z hlediska pracovního prostředí. V dnešním globalizovaném světě se podniky snaží vyrábět rychle a kvalitně, a proto se zaměstnanci dostávají do stresových situací, jež ovlivňují různým způsobem výkonnost zaměstnance. V závěru teoretické části se chci zmínit o systému odměňování, o tvorbě mezd a zaměstnaneckých výhodách.

Většinu informací v praktické části jsem získal při rozhovorech s paní ředitelkou společnosti Sectron Mobil s.r.o. Libuší Kociolkovou. Popsala mi prostředí a celkový chod firmy. Další informace pro svou práci jsem získal prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na prodejce jmenované společnosti. Prodejny jsou rozmístěny po různých městech Severomoravského kraje a tento způsob získání informací byl pro mě díky využití elektronické pošty optimální.

Cílem mé práce je zjistit stav motivace prodejců ve firmě Sectron Mobil s.r.o., tento stav zanalyzovat a následně zformulovat pro firmu nějaká doporučení, která by mohla zlepšit výkonnost ve firmě.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Chování člověka je souhrn komplexních činností, kterými se prezentuje navenek. Spojením biologických, psychologických a sociálních prvků jedince dostaneme osobnost, jež funguje jako jeden celistvý organismus.

Slovo „motivace“ pochází od latinského „MOVERE“ – pohnutka nutící člověka něco dělat. Motivace usměrňuje naše chování a vede nás k uspokojení subjektivních potřeb a k dosažení předem definovaných cílů. Základními motivy, tzn. zdroji motivace jsou ideály a hodnoty, postoje, návyky, zájmy, cíle a potřeby. Potřeby jsou symptomem určitého nedostatku nebo přebytku, který si dříve nebo později uvědomíme, a následují činnosti k uspokojení potřeby.

2.1 Motivy a stimuly

Motiv je vnitřní pohnutkou, jež vzbuzuje v člověku nějakou potřebu a vede jej k uspokojení této potřeby. Více motivů může mít stejný cíl, určité chování člověka tedy může mít více vnitřních příčin. Motivace vysvětluje pojem motiv a je procesem, kdy se člověk chová určitým způsobem tak, aby dosáhl cíle. *„Například motivem alimentárního (obživného) chování je hlad, jeho cílem je nasycení. Základními motivy jsou potřeby.“¹*

Stimul je vnější podnět, kterým se působí na vyvolání a průběh určité činnosti tak, aby se dosáhlo požadovaného cíle. *„Cizím slovem stimul či stimulace označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv jiný živý organizmus, k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět), provádí činnost zvanou stimulování. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo pobídka či popud.“²* Stimuly mohou být různé povahy finanční, právní, společenské apod.

Motivovaného člověka nemusíte nutit vnějšími stimuly, motivovaný člověk chce danou věc udělat sám. Rozdíl mezi odměňováním a motivováním je v tom, že odměňování je zpětný proces odvíjející se od předvedeného

¹ Nakonečný, 1992, str. 7 - 8

² <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stimul>

výkonu, kdežto motivování je proces vpřed, výsledek pracovního výkonu je nejistý a motivováním se snažíme dosáhnout cíle.

Tři složky motivace:³

Směr – čeho chci dosáhnout, co se pokouším dělat

Úsilí – s jakou intenzitou toho chci dosáhnout

Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouším, jak odolávám překážkám

V každém okamžiku působí více těchto motivačních sil na člověka, přičemž každá složka může mít jinou hodnotu či směr působení, výsledný efekt tedy závisí i na vnějších faktorech a prostředí.

2.2 Motivační teorie

Maslowova hierarchie potřeb⁴

Tato teorie tvrdí o lidech, že jsou motivováni určitými potřebami a tyto tvoří hierarchickou strukturu. Tento americký psycholog polského původu Abraham Maslow se zabýval lidským chováním a definoval potřeby do dvou skupin a několika podskupin.

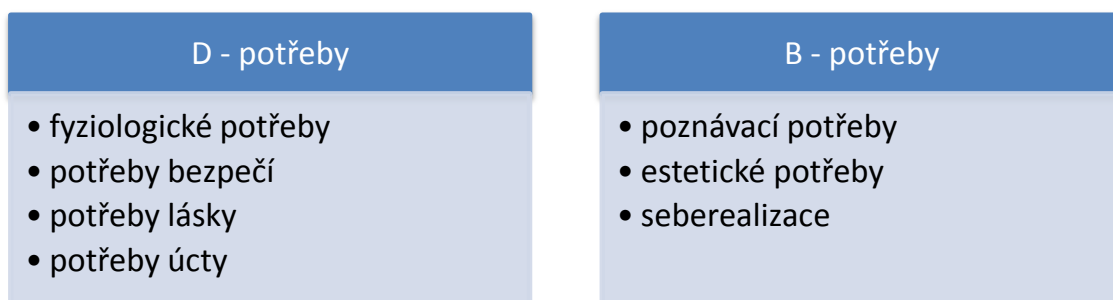
Jsou to potřeby odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, Deficiency Needs) - fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby lásky, potřeby úcty a potřeby dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, Being Values) – poznávací potřeby, estetické potřeby, seberealizace.

Když nejsou uspokojeny D-potřeby, pociťuje člověk úzkost a snahu odstranit nedostatek, snahu zaplnit chybějící potřebu. Je-li však potřeba uspokojena, není pocit žádný. A tím se významně liší od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. Nejdůležitější jsou potřeby fyziologické, teprve po jejich uspokojení se projevují potřeby vyšší.

³ <http://cs.wikipedia.org/wiki/>

⁴ Armstrong, 2002, str. 162

Obrázek č. 1: Členění potřeb



Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/>

Pro lepší pochopení se tyto potřeby znázorňují jako pyramida – nelze ji začít stavět od vrcholu. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu. Práce, pokud je charakteru rutinního či nekvalifikovaná práce, nemusí vždy uspokojovat potřeby.

Abraham Maslow svou teorii postupně vylepšoval a přepracovával, původní pětiúrovňový model rozšířil až na pyramidu o sedmi prvcích.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: http://is.muni.cz/th/62744/esf_m/Maslowova_hierarchie_potreb.png

Herzbergův dvoufaktorový model⁵

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory ovlivňující pracovní výkon: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými (faktory nespokojenosti pracovníků), druhou faktory motivačními (faktory spokojenosti).

Obrázek č. 3: Hygienické a motivační faktory

Hygienické faktory	Motivační faktory
<ul style="list-style-type: none">• pracovní řády, směrnice• firemní benefity• vztahy se spolupracovníky• pracovní podmínky• výdělek	<ul style="list-style-type: none">• výkon, odpovědnost• uznání, znalosti, dovednosti• práce sama o sobě• osobní růst a rozvoj• služební postup

Zdroj: Armstrong, 2002, str. 166

1. Faktory hygieny (dissatisfactory) – jejich absence nebo negativní stav v pracovním procesu vede k nespokojenosti. Jsou-li v dobrém stavu, do procesu motivace nevstupují aktivně a nevyvolávají pracovní nespokojenost. Stav a působení dissatisfaktorů je ovlivňováno v rozhodující míře vedením.
2. Motivační faktory (satisfactory) – působí-li motivátory správným způsobem, podněcují pracovní výkon zaměstnance a představují nejdůležitější složku motivace k práci. Způsobují pracovní spokojenost a vedou k zvýšenému pracovnímu výkonu zaměstnance.

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům a dospěl k tomuto závěru: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. Bez faktorů hygienických nejsou moc účinné faktory

⁵ Armstrong, 2002, str. 166

motivační. Všechny tyto prvky mohou vést k celkovému zvýšení motivace a následně ke zlepšení kvalitativních a kvantitativních stránek pracovního výkonu a k vyšší spokojenosti na pracovišti:

- Znalosti a dovednosti – při vyšší míře znalostí a dovedností je potřeba významné, rozmanité či autonomní práce člověka vyšší. Práce, která tyto charakteristiky obsahuje, jej také více uspokojuje a dále motivuje. Ovšem pracovník musí mít pro vykonávání takové práce schopnosti, jinak může být spíše frustrovaný a demotivovaný.
- Potřeba osobního růstu – čím je vyšší potřeba osobního růstu, tím je větší pravděpodobnost motivace pracovníka zmíněnými charakteristikami práce. Pracovníci s malou potřebou rozvoje osobnosti vnímají takovou práci spíše jako obtížnou než stimulující.
- Spokojenost s kontextem práce – pracovníci nespokojení s platem, jistotou zaměstnání či se vztahy se spolupracovníky budou považovat odpovědnější práci jako další pokus podniku, jak je vykořisťovat.

Teorie očekávání

Do této kategorie pracovních motivací patří několik teorií. Tyto teorie mají společné to, že síla tendence k činnosti je závislá na síle očekávání, že zaměstnanec důsledkem této činnosti získá nějakou hodnotu.

Teorie pracovní motivace V. H. Vrooma⁶

„Motivace je multiplikativním funkcí očekávání a hodnoty, přičemž se zdůrazňuje, že jde spíše o hodnotu očekávanou než o hodnotu skutečně dosaženou. Čím je cíl, který jedinec prostřednictvím určité činnosti dosáhne nebo chce dosáhnout, cennější, atraktivnější, tím intenzivnější činnost vynaloží, aby tohoto cíle dosáhl.“

Zaměstnanec bude zvyšovat svůj pracovní výkon v případě, když bude vědět, že mu to přinese nějaký zisk. Čím atraktivnější a cennější odměna je pro něj připravena, tím více bude pracovat. Vroomova teorie se skládá ze čtyř složek:

⁶ Nakonečný, 1992, str. 72 - 74

- Hodnota (valence) očekávaného uspokojení z dosaženého výkonu
- Očekávání (expektance), tj. subjektivní pravděpodobnost dosažení očekávaného výsledku
- Instrumentalita, tj. souvislost mezi výsledky stejné kategorie činnosti
- Síla (tendence) jedince k určitému jednání

Teorie očekávání L. W. Portera a E. E. Lawlera⁷

Tato teorie má mnoho společného s teorií očekávání Vrooma, ale taky se od ní liší. V této teorii je zaveden nový faktor výkonu, kterým je vnímání profesionální role. *„Nově, diferencovaněji chápou faktor subjektivní pravděpodobnosti, jímž je jak očekávání, tak také instrumentalita, neb za cíl považují „výsledky druhého stupně“, jako je například plat, nikoli samotná úroveň výkonu.“*

Očekávání má zde dva významy, dva stupně:

1. stupeň – pravděpodobnost dosažení určitého stupně výkonu
2. stupeň – pravděpodobnost, že výsledkem určité úrovně výkonu bude dosažení určité odměny

Je tedy důležité, jestli zaměstnanci dosahují určité úrovně výkonu nebo dosáhnou určité odměny za odvedený výkon. Rozdílem je tedy pravděpodobnost dosažení prostředku od pravděpodobnosti dosažení cíle. „Podle Portera a Lawlera je odvozena subjektivní pravděpodobnost od subjektivních informací o úkolu, zkušenost s odpovídajícími úkoly v minulosti a sebejistotě jako setrvávajícím rysu osobnosti.

Úsilí, kterým je dosaženo určité úrovně, je determinováno hodnotou odměny za tuto činnost a pravděpodobností dosažení odměny při daném úsilí. Odměny mohou být rázu vnitřního i vnějšího, určují míru spokojenosti s pracovní činností.

⁷ Nakonečný, 1992, str. 79

Model očekávání je založen na čtyřech prvcích:

1. jestliže se lidem nabízejí různé výsledky, dávají určitým výsledkům přednost,
2. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, s níž jejich jednání nebo námaha vedou k žádoucímu chování nebo výkonu,
3. lidé si vytvářejí očekávání pravděpodobnosti, s níž určitý výsledek bude důsledkem jejich chování,
4. v každé situaci jsou člověkem zvolená jednání určována okamžitými očekáváním a preferencemi.

Teorie X a Y⁸

Teorie Douglase McGregora rozděluje lidi do dvou kategorií podle přístupu k práci. Kategorie lidí X pracuje nerada a k práci musí být nucena, přičemž raději dělají to, co se jim přikáže, než aby musela u práce sama přemýšlet. Kategorie lidí Y si vytváří svůj přístup k práci během svých pracovních zkušeností. Vychází se z několika předpokladů o chování člověka a rozhodování manažerů.

McGregor soudí, že tato teorie vysvětluje jen některé způsoby chování člověka v průmyslovém odvětví. Následující tři teze vyjadřují soubor predsudků pro teorii X:

- Nechuť pracovat je u průměrného člověka vrozená a vyhýbá se práci, jak jen může. Práci je nutné odměňovat.
- Jelikož člověk má nechuť pracovat a práci se vyhýbá, musí být často nucen, naváděn a veden pod pohrůžkou trestu. Člověk je pak pod tlakem potrestání, protože samy peníze člověka nemohou přimět k tomu, aby se více snažil. Člověk pracuje jen za vnějšího donucení a kontroly.
- „Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl veden za ruku, chtěl by se skrýt před odpovědností, má relativně málo ctižádosti a je především vysazen na jistotu.“

Peníze mají omezenou hodnotu pro utišení vyšších potřeb, mohou být ohniskem zájmu, jestliže jsou jediným použitelným prostředkem. Nejsou-li

⁸ Nakonečný, 1992, str. 90

v práci uspokojeny vyšší potřeby (nezajímavá práce, nevyužití schopností), kompenzuje zaměstnanec toto požadavkem na vyšší mzdu, protože více peněz umožní vyšší standard živobytí a povzbuzení ega. Pro pracovité lidi, kategorii Y, se vychází z předpokladů:

- Výdej pracovního úsilí (duchovního i tělesného rázu) je přirozený. Podle daných podmínek může být brán jako zdroj uspokojení, nebo jako trest.
- Dobrým podnikovým cílům, jimiž se cítí být zavázán, se člověk podřizuje sebedisciplínou a sebekontrolou.
- Jak moc se člověk cítí být zavázán cílům, je funkcí odměn, které jsou spojeny s jejich dosažením. Nejvýznamnější z těchto je možnost uspokojit potřeby osobnosti a jejího rozvoje.
- Člověk se učí za vhodných podmínek odpovědnost nejen přijímat, ale i hledat. Nedostatek ctížádosti, útěk před odpovědností a touha po jistotě v zaměstnání jsou vesměs negativní důsledky z předchozích situací, nikoliv přirozených lidských vlastností.

Je-li hlavním principem teorie X vedení lidí vyšší autoritou a kontrolou, u teorie Y je to integrace: vytvořit podmínky pro zaměstnance tak, aby dosahovali nejlépe svých vlastních cílů, přičemž se budou snažit o splnění cílů podnikových. To je spojeno s uspokojováním vyšších potřeb ega a rozvoje osobnosti. Proces vedení lidí zahrnuje čtyři fáze:

- Vysvětlení obecných požadavků pracoviště.
- Stanovení dílčích cílů pro omezený časový rámec.
- Přecházení managementu ve směru na termínované dílčí cíle.
- Zhodnocení výsledků.

2.3 Proces motivace

Motivování lidí je ovlivňování jejich chování ve směru, jakým chceme, aby se ubírali - za dosažením našich cílů. Účelem motivace je dodat procesům vnitřní sílu, energii k činnosti. Pohon k této energii je produkován v lidském mozku (v části amygdala⁹), jde o biochemické procesy psychologického charakteru, jež je možné vyvolat uměle. Manažeři mohou tedy v lidech potřebné

⁹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/>

emoce vyvolat a vytvořit v nich pocit, při kterém bude náš podnikový cíl i jejich vlastním cílem – zaměstnanec bude motivován.

Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Proces motivace je iniciován vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb, jež vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo získat a definují tak cíle. Až se tohoto cíle dosáhne, potřeba je uspokojena. „Pánové R. M. Steers a L. W. Porter uvádějí tyto významy pojmu motivace:

- *to, co energetizuje lidské chování,*
- *to, co zaměřuje, usměřňuje toto chování,*
- *čím je toto chování udržováno.*

Z motivů tudíž vychází proces motivace jako proces energetizace, zaměřování a udržování jednání (uvedené tři charakteristiky jsou jsou základními komponentami motivace).“¹⁰

Za určitých podmínek můžeme zjednodušeně charakterizovat proces motivace rovnicí¹¹:

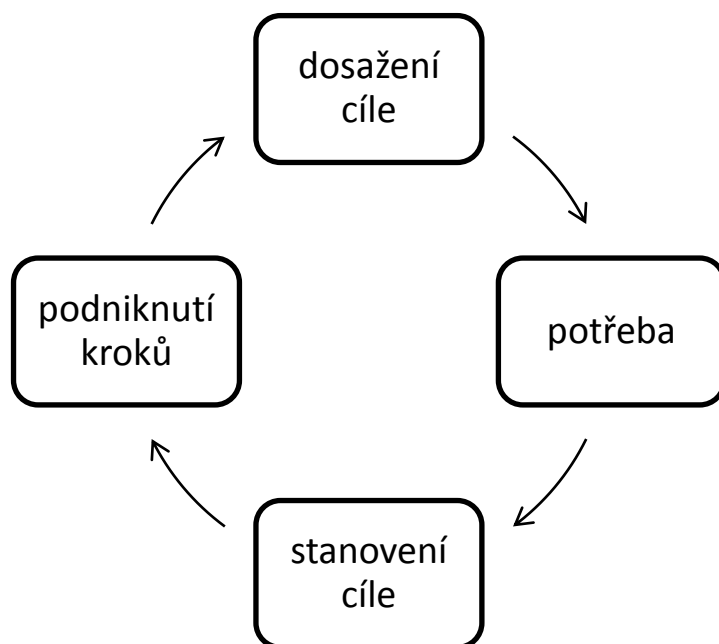
$$B = f (Mn, Ps, Hc), \quad (1)$$

- Kde B - chování
- Mn - motivační napětí
- Ps - subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle
- Hc - hodnota cíle

¹⁰ Nakonečný, 1992, str. 8

¹¹ Nakonečný, 1992, str. 9

Obrázek č. 4: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002, str. 160

2.4 Typy motivace

Lidé mohou pracovně motivovat sami sebe tím, že hledají, nalézají či vykonávají práci uspokojující jejich potřeby nebo alespoň očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě lidé mohou být motivováni jinými lidmi (managementem) prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, kariérní postup či pochvala atd.

Vnitřní (intrinsická) motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují tak, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práci máme pod kontrolou a je dobře prováděna), autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce, možnost kariérního postupu v organizaci. Práce sama působí na uspokojení potřeb člověka, je zdrojem seberealizace, pocitu štěstí a radosti.

Vnější (extrinická) motivace

Stimulace, tvoří ji odměny (vyšší plat, prémie, pochvala, povýšení) či tresty (disciplinární řízení, peněžní tresty či kritika). Práce je chápána jako prostředek k uspokojení lidských potřeb. Pokud by byla možnost dosáhnout na potřeby bez práce jako prostředku k penězům, člověk by ji nevykonával.

Rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací spočívá v délce účinku. Vnější motivátory mohou sice působit výrazněji a okamžitě, ale nemusejí působit dlouhou dobu. Vnitřní motivátory, jenž se týkají „kvality pracovního života“, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucovány proti jeho vůli.

2.5 Styly vedení vedoucími pracovníky¹²

Podle určitého stupně využívání pravomoci vedoucího, byly rozčleněny styly vedení zaměstnanců do tří skupin:

- Direktivně autokratický vedoucí dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dominantní, rozhodný a podřízené vede na základě možnosti udělit odměnu nebo postih.
- Demokratický vedoucí se se svými podřízenými radí a navrhovaných aktivitách a podněcuje je ke spolupráci.
- Liberální vedoucí svou moc využívá zřídka. Jeho podřízení jsou nezávislí při realizování svých aktivit. Při tomto vedení se počítá s odpovědnými zaměstnanci.

V roce 1960 vyčlenil Rensis Likert čtyři styly řízení lidí, které popisují vztahy, propojení a role mezi vedoucími a zaměstnanci:

- Direktivně autokratický styl – manažer je autokrat nedůvěřující podřízeným, jeho nástroji jsou obavy z postihů, odměny jen zřídka. Kominukace probíhá odshora dolů.
- Liberálně autoritativní styl – manažer se spoléhá na podřízené, používá odměny, tresty a obavy z nesplnění úkolů jako motivaci, některé úkoly manažer svěřuje zaměstnancům, ale přitom je kontroluje.

¹² Dvořáková, 2007

- Konzultativní styl řízení – využívá myšlenky podřízených, má k nim určitou důvěru, používá odměn jako nástroje k motivaci, trestů minimálně, komunikace mezi zaměstnanci a manažerem je oboustranná.
- Participativně skupinový styl – manažer se zaměstnanci jedná jako s rovnocennými, využívá jejich nápadů a názorů. Zaměstnanci se podílejí na spolurozhodování.

2.6 Vliv stresu v organizaci na výkon zaměstnance¹³

Stres je důsledek nebo odpověď na činnost či situaci, která klade speciální požadavky na psychické a fyzické stránky osobnosti. Slovo stres bylo převzato z angličtiny a jeho českým významem je tíseň, nesnáze, tlak. Kanadský endokrinolog narozený ve Vídni (1907) Hans Selye definoval stres jako odpověď či reakci organismu na stresové situace.

Chování člověka je regulováno a není vždy stereotypní. Stresový stav může být navozen jak přímým podnětem, tak i tzv. anticipací, tj. očekáváním nebo vzpomínkami na minulost, interpretací jedince určitého podnětu podle sebe. Stresovou reakci významně ovlivňuje percepce (vnímání). Fyzické a psychické požadavky prostředí (podněty), které vyvolávají stres, nazýváme stresory.

Stres nás provází po celý život, náleží k přirozeným projevům, je-li přiměřený a nemá dlouhodobého trvání, nezanechává větší negativní důsledky. Negativní stres je spojován nejen s vnějšími faktory, ale i s vnitřními problémy – konflikty, strach, úzkost, emocionální a afektivní stavy, mezilidské problémy, dlouhodobě působící psychosociální zátěž. Odolnost jedince ovlivňují nejen jeho fyzické a psychické možnosti a celková rezistence organismu, ale i životní situace, které se v jeho životě vyskytují a působí jako psychická zátěž až stres.

Zdroje pracovního stresu¹⁴

Zaměstnanci na vedoucích či rizikových postech jsou častěji vystavováni nadměrné odpovědnosti a časově náročným úkolům. Dlouhodobým působením těchto vlivů v průběhu pracovního procesu se snižuje pracovní výkonnost,

¹³ Mayerová, 1997, str. 49 - 50

¹⁴ Mayerová, 1997, str. 62 - 66

vyskytují se potíže s koncentrací, zhoršuje se paměť a proces myšlení, což může mít za následek pracovní úrazy, chybné rozhodnutí nebo konflikty s ostatními zaměstnanci.

Nejčastěji se vyskytující podněty v pracovním prostředí vyvolávající stres jsou mimořádná zodpovědnost, konflikty a nejistota, pracovní přetížení, termínované úkoly, změny v organizační struktuře společnosti, napětí v interpersonálních vztazích mezi spolupracovníky, dvojí podřízenost.

- Podle několika průzkumů se zjistilo, že nejsou-li pro pracovníky příznivé pracovní podmínky, jejich výkonnost klesá. Tyto stresory se neprojevují ihned, ale mohou se sčítat s ostatními a zesilují celkový projev stresu. Těmito stresory jsou nejčastěji špatné osvětlení pracoviště, hluk, nedostatek čerstvého vzduchu, dlouhá pracovní doba, noční směny.
- Dnešní globalizovaná civilizace klade důraz na okamžité výkony a na co nejkratší čas mezi výrobou a následným prodejem produktu konečnému spotřebiteli. To znamená časovou zátěž způsobující nervozitu, následné zpoždění nebo naopak špatnou kvalitu při splnění časové normy. Pod časovým tlakem klesá výkonnost, ovlivňuje duševní stav k horšímu, je narušen stereotyp. Dlouhodobé působení časového stresu kromě nekvalitních výkonů se pak projevuje i navenek špatnou komunikací k okolí, podrážděností, konflikty s ostatními zaměstnanci.
- Mimořádnou odpovědnost mají zaměstnanci na vyšších pozicích, v rizikových zaměstnáních, ve zdravotnictví, v záchranných sborech. Riziko odpovědnosti je spojeno například s ohrožením života ať už svým či života jiné osoby nebo s možností ovlivnit životy dalších osob po dalších stránkách. Stresorem je v rizikových situacích strach z důsledků výkonu zaměstnání.
- Zaměstnancům, kteří jsou součástí změn v organizaci, je narušen stereotyp a musí si zvykat na nové pracovní povinnosti, jsou přetřhány dosavadní interpersonální vztahy a musí si vytvářet nové kontakty s novými lidmi. Toto může být stresující zejména pro osoby ve vyšším věku, kterým adaptace trvá zpravidla déle než jejím mladším a flexibilnějším spolupracovníkům. Mohou si také sami vsugerovat, že na

novou pozici už nestačí, neví, co se od nich požaduje a taková úzkost může znamenat zhoršenou kvalitu pracovní činnosti.

Abych tyto teze shrnul, pokud organizace požaduje po zaměstnanci více než je jeho kapacita, dostává pracovníka pod časový tlak a do pracovního přetížení. Časový tlak a termínované úkoly mohou způsobovat úzkost a snižovat tak výkonnost zaměstnance, při výrobním procesu se zvyšuje počet zmetků, u jiné práce se může špatně rozhodnout, a tak se dostává do stresu.

Dvojitá podřízenost způsobuje rozporuplné úkoly, pracovník se dostává do konfliktu sám se sebou a v rozhodování o tom, který úkol bude vykonán, zvyšuje se nejistota, kterému z nadřízených je zaměstnanec odpovědný. Takové situace mají různý vliv na jednotlivé osoby, u některých se pracovní stres vyskytovat ani nemusí.

Účinky a faktory pracovního stresu

Pracovní stres má své účinky, jež se projevují ve třech oblastech – fyziologické poruchy, emocionální poruchy a poruchy chování.

- Fyziologické poruchy – projevují se zhoršením stavu organismu po tělesné stránce, např. změnou krevního tlaku, zvýšením srdečního tepu, svalovému napětí či potížemi s dýcháním
- Emocionální poruchy se projevují depresemi, agresivitou, neschopností se soustředit, podrážděním nebo úzkostí aj.
- Poruchami chování se rozumí snížení výkonnosti, zhoršená pracovní docházka, nadměrné požívání alkoholu a jiných psychotropních látek, zhoršená komunikace či např. impulzivní chování

Čtyři nejdůležitější faktory ovlivňující prožívání stresu pracovníkem jsou¹⁵:

1. Vnímání situace pracovníkem.
2. Dřívější zkušenost se situací.
3. Přítomnost či absence sociální podpory.
4. Individuální rozdíly a odolnost vůči stresu.

¹⁵ Mayerová, 1997, str. 59 - 60

Obr. č. 5 Chování člověka pod vlivem stresu

nerozhodnost naříkání nechutenství užívání léků	vyšší nemocnost pomalé uzdravování poruchy spánku menší spolehlivost	menší výkonnost vyhýbání se zodpovědnosti snížené množství práce horší kvalita práce
--	---	---

Zdroj: Mayerová M., 1997, str. 59

Slabší nebo krátkodobý stres

Slabší nebo krátkodobý stres může mít naopak u odolnějších jedinců i pozitivní efekt. Vyvolává zvýšení pracovního výkonu a následné uspokojení ze zvládnutého úkolu. Pochvala, rozvoj profesní kariéry a následný postup mohou působit jako motivující faktory k dosahování maximálních výkonů.

2.7 Pracovní výkon

Pracovní výkon¹⁶ je činnost probíhající v čase a za určitých podmínek, která je zaznamenávána a vyhodnocována podle určitých kritérií. Výkon můžeme posuzovat také jako výsledek pracovní činnosti v návaznosti na předem definované podnikové cíle. Podmínky, které ovlivňují výkon, jsou považovány pracovní odbornost (znalosti, zkušenosti, dovednosti, schopnosti), ochota a motivace. Pracovní výkon je možné vyjádřit následujícím vztahem:

$$V = P \cdot M, \quad (2)$$

Kde V znamená výkon, P – předpoklady a M jako motivace

¹⁶ Mayerová, 1997, str. 91

Pracovní výkon tedy determinují subjektivní a objektivní předpoklady. Zaměstnanci dosahují různých výsledků, protože jinak reagují na podmínky okolo. Subjektivní předpoklady jsou tvořeny třemi složkami, jsou to pracovní fyzické a morální vlastnosti a schopnosti člověka, kvalifikace a její využití v praxi a volní vlastnosti člověka. Tyto prvky výkonu je každý jedinec schopen sám ovlivnit. Co ovlivnit nemůže, jsou objektivní předpoklady pracovního výkonu, ty jsou na zaměstnancích nezávislé. Většinou jde o tyto prvky:

- zajištění práce,
- technologie a technické vybavení,
- organizace a řízení procesu,
- způsoby hodnocení a odměňování práce,
- vnější pracovní podmínky,
- sociální podmínky výkonu,
- sociální a hygienické vybavení pracovišť.

Zaměstnance můžeme motivovat jen do úrovně jeho znalostí a schopností, nejvýše je možno povzbudit zájem zaměstnanců na jejich zvýšení.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je komplexním nepřetržitým procesem ovlivňujícím výkonnost organizace prostřednictvím jednotlivých zaměstnanců. Ten je aktivním prvkem, který zná plánované cíle a jím je dosahováno požadovaných cílů v podniku.

Účelem řízení pracovního výkonu je rozvoj individuálních schopností a jejich sladění s hodnotami organizace. Během procesu řízení pracovního výkonu dochází k integraci potřeb jedinců a potřeb organizace v maximální možné míře. Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces zaměřující se na samostatný výkon v budoucnosti, zpětné hodnocení.

Konečné výsledky jsou zpětnou vazbou pro manažery, zda a jak moc se jim dařilo řídit výkon správným směrem a s očekávaným efektem.

Řízení pracovního výkonu je založeno na filozofii zdůrazňující:

- Trvalé zlepšování výkonu.
- Nepřetržitý rozvoj dovedností a celkové schopnosti.
- Význam učení probíhající v organizaci.

Kvalita práce a intenzita úsilí je vesměs ovlivněna dvěma složkami regulující výsledky lidského jednání. Je to vzájemné působení vnějších pobídek (stimulů) a vnitřních podnětů (vnitřních motivátorů pracovních potřeb). Tyto faktory mohou působit jak v souladu, tak v rozporu s cíli podniku. Účelem je snaha o využití širokého souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnanců.

Obr. č. 6: Základní stimulační prostředky

hmotné	nehmotné
<ul style="list-style-type: none">• finanční odměna• pracovní režim a prostředí• firemní výhody	<ul style="list-style-type: none">• odpovědnost• morálka• veřejná pochvala• neformální hodnocení

Zdroj: Nakonečný, 1992, str. 8

2.8 Systém řízení odměňování^{17,18}

Systém odměňování zaměstnanců je navzájem propojen z politik, procesů a praktických postupů při odměňování jejich zaměstnanců podle přínosu, schopností a dovedností a jejich tržní hodnoty. Tento systém se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy) a zaměstnaneckých výhod, který v úhrnu tvoří celkovou odměnu.

¹⁷ Armstrong, 2002, str. 553 - 555

¹⁸ Dvořáková, 2007, str. 323 - 324

Mzdy

Základní peněžní odměna je pevná mzda, která je tvořena tarifem za určitou práci nebo pracovní místo. Může jít o mzdu časovou nebo úkolovou. Základní sazba za práci či výkon může být také považována za sazbu pro kompetentního nebo kvalifikovaného zaměstnance vykonávající tuto práci.

Účinnost mzdy podmiňuje působení organizační kultury a podnětů vycházejících z cílů organizace. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve vnitřním předpisu (např. mzdovém výměru), kolektivní smlouvě či pracovní smlouvě. Mzdový systém by měl být v zájmu práva a naplnění cílu mzdové politiky nastaven tak, aby byl:

- Transparentní, srozumitelný, jednoduchý.
- Spravedlivý, objektivní k trhu práce vnitřnímu i vnějšímu.
- Efektivní – produktivita práce roste rychleji než mzdy.

K základní mzdě mohou zaměstnavatelé poskytovat další peněžní odměny vztahující se k výkonu, zkušenostem, schopnostem či dovednostem. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- Výkonnostní odměny, mimořádné odměny
- Prémie
- Provize
- Odměna podle:
 - Dovedností
 - Schopností
 - Přínosu
 - Odpracovaných let
- Příplatky za přesčas, práci ve směnách, či další specifické faktory

Pro odměňování zaměstnanců prodeje¹⁹ nejsou žádná jednoduchá a předem daná pravidla, jimž by se odměňování řídilo. To záleží na typu podniku, produktech, povaze procesu prodeje a dalších okolnostech. Přístupy k odměňování zaměstnanců prodeje mohou být různé.

¹⁹ Armstrong, 2002, str. 635

Pouze základní mzda je přístupem, kdy se společnosti nemá zájem podporovat prodej za každou cenu, své pracovníky vede k budování dlouhodobějších vztahů se zákazníky a důraz se klade na služby zákazníkovi.

Systém základní mzdy a provize z celkových tržeb za prodané produkty podnik aplikuje v případě, kdy o zákazníka bojuje s konkurencí. Menší základní plat a provize z tržeb motivuje zaměstnance k aktivnějšímu prodeji a sám zaměstnanec má svou mzdu pod kontrolou.

Pouze přímé provize se používají vesměs v těch organizacích, kde prodejci tuto činnost provádějí po svém hlavním zaměstnání ve svém volném čase. Tito prodejci jsou placeni určitým procentem z tržby, které dosáhnou.

Mzda pro zaměstnance má větší a několikrát silnější stimulační účinek než zaměstnanecké benefity.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel navíc k různým formám peněžní odměny. Mohou vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich loajalitu, angažovanost a výkonnost celé organizace.

Některé tyto výhody mohou mít pro zaměstnance větší hodnotu než zvýšení mzdy. Zaměstnanec uspokojí své potřeby a je posílena oddanost a vědomí, že zaměstnanec má vůči organizaci nějaké závazky. Zaměstnanci tak mohou získat firemní benefity například ve formě používání služebního auta i k soukromým účelům, mobilní telefon, příspěvek na životní pojištění a mnoho dalších.

Se zaměstnaneckými výhodami se setkáváme velmi často ve středních a velkých podnicích, v mnohých z nich jsou součástí nástrojů při řízení lidských zdrojů. Důvodů, proč zaměstnavatelé svým zaměstnancům benefity poskytují a neřeší vše prostým navýšením mzdy, je přinejmenším několik:

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociálním a zdravotním pojištění,

- stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci mzdy,
- poskytování benefitů je obvyklé u řady zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda.

Díky benefitům může zaměstnavatel ovlivňovat zaměstnance podle svých představ, každému vyhovuje něco jiného. Pro obě strany může být zajímavá možnost volby mezi zaměstnaneckými výhodami. Naopak odebrání benefitů může být pro zaměstnance v některých případech větším trestem než snížení platu.

Na zaměstnanecké výhody se dá pohlížet taky z pohledu, že pokud je firma svým zaměstnancům nenabízí, nebudou chtít nové potencionální pracovní síly do zaměstnání vůbec nastoupit a vyberou si jinde. Tímto podnik zaostává za konkurencí, jež bude mít ve svých řadách kvalifikovanější zaměstnance.

Typické znaky pro zaměstnanecké výhody:²⁰

- nejsou závislé na zásluhách, zlepšují se s postavením zaměstnance a s odpracovanou dobou v organizaci,
- ne všichni je vnímají jako výhodu (např. penzijní připojištění pro mladého zaměstnance),
- po zavedení je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají jako standard,
- u velkých a bohatých firem je nabídka bonusů větší než ve firmách malých,
- stabilizují zaměstnance ve firmě.

²⁰ Dvořáková, 2007, str. 339

2.9 Pracovní vztahy

Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální i neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen poměr mezi nimi.

Pro organizaci je tedy žádoucí mít ve svém kolektivu zaměstnance, mezi nimiž jsou vytvořeny pozitivní neformální vztahy, protože pracovní klima výrazně ovlivňuje dosahování kolektivních i individuálních cílů v organizaci. Příznivě se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a hrají roli ve sladění individuálních hodnot zaměstnance s hodnotami a cíly organizace.²¹

Předpokladem úspěšného přežití organizace v náročném vnějším prostředí je pozitivní interakce zaměstnanců ve všech důležitých oborech pracovních činností a dosažení stavu, který lze nazvat sdílením jejich základních hodnot a cílů většiny zaměstnanců. Charakter formálních a neformálních vztahů mezi profesními skupinami zaměstnanců v podniku má pro výkonnost a stabilitu organizace velký význam²².

Prvky zaměstnaneckých vztahů jsou:²³

- formální a neformální politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí,
- vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, pravidel a postupů pro kolektivní vyjednávání a řešení sporů,
- politika a praxe zapojování zaměstnanců a komunikace s nimi,
- neformální i formální procesy probíhající mezi manažery, vedoucími a mistry na straně jedné a mezi představiteli zaměstnanců na straně druhé,
- právní rámec.

²¹ Koubek, 2001, str. 304

²² Dvořáková, 2007, str. 344

²³ Armstrong, 2002, str. 655

3 Představení organizace

3.1 Profil společnosti

Sectron Mobil s.r.o. je zavedená společnost specializující se od svého vzniku koncem 90. let minulého století na trh s mobilními komunikacemi. Tento trh má veliký potenciál, rychle se rozvíjí a na trhu se často objevují novinky v různých oblastech komunikace. Sectron mobil s.r.o. spolupracuje s největšími mobilními operátory u nás. Společnost je autorizovaným dealerem akciových společností T-Mobile Czech Republic a.s. a Telefónica O₂ a.s., kterým zajišťuje komplexní servis na poli distribuce mobilních služeb koncovým zákazníkům, distribuuje mobilní telefony různých značek a k nim veškeré příslušenství, doplňky.

Společnost si zakládá na dlouhodobé spolupráci se všemi svými obchodními partnery, buduje s nimi dobré vztahy na profesionální úrovni nesoucí prospěch všem. Zaměstnanci Sectron Mobil s.r.o. jsou specialisté, kteří se orientují v problematice mobilních služeb, prochází častými školeními, kde získávají přehled, nové znalosti o nadcházejících trendech v mobilních telefonech, příslušenstvích a novinkách u služeb mobilních operátorů.

Společnost si potrpí na svou image moderní a dynamické společnosti. Ve svých zaměstnancích se snaží získat pocit hrdosti na organizaci, ve které pracují. Velkou pozornost věnují na vybudování a dodržování základních firemních hodnot. Tyto hodnoty mají pro Sectron Mobil s.r.o. velký význam a jsou jimi²⁴:

- Orientace na zákazníka
- Vysoká odbornost
- Hrdost na kvalitu
- Podpora komunikace
- Hodnota v lidech
- Etika a spolehlivost
- Neformálnost a zábava

²⁴ <http://www.sectronmobil.cz/clanky/firemni-hodnoty/>

Sectron Mobil s.r.o. má své sídlo v Ostravě - Mariánských Horách. Součástí společnosti jsou i partnerské prodejny T-Mobile, další pobočky se kromě Ostravy nacházejí i v jiných městech Moravskoslezského kraje, v Českém Těšíně, Frýdku-Místku, Hlučíně, Kopřivnici, Krnově, Novém Jičíně a Třinci.

3.2 Historie firmy

Historie firmy se začala psát v roce 1998. O rok později byla otevřena prodejna v Hlučíně, postupně ji následovaly pobočky v dalších městech. Poslední pobočku otevřel Sectron Mobil s.r.o. v roce 2007 v Novém Jičíně.

O úspěšnosti firmy vypovídají její úspěchy, osmkrát byla zvolena Dealerem roku společnosti Radiomobil a.s., případně T-Mobile Dealer roku. V roce 2009 došlo ke spuštění multifunkčního e-shopu určeného jak pro dealery, tak pro koncové zákazníky.

3.3 Předmět podnikání

Společnost Sectron Mobil s.r.o. se zabývá prodejem široké škály prostředků mobilní technologie, kancelářských prostředků či hudebních přehrávačů. Tyto produkty jsou nabízeny široké veřejnosti, svou nabídkou různých renomovaných značek se snaží pokrýt potřeby například rodičů s malými dětmi, seniorů, podnikatelů a manažerů, osob potřebujících přístroj odolný náročným venkovním podmínkám nebo lidem, kteří chtějí být styloví. Dále nabízí zprostředkování služeb českých mobilních operátorů T-Mobile Czech Republic a.s. a Telefónica O₂ a.s. Předmětem nabízených produktů a služeb jsou:

- Mobilní komunikace
 - Mobilní telefony
 - Manažerské telefony
 - PDA
 - MDA
- Smartphony
- GPS navigace

- Kancelářské vybavení
 - Faxy, záznamníky, stolní telefony
- Příslušenství k mobilním telefonům
 - Baterie
 - Nabíječky
 - Head sety
 - Hands free sady do automobilů
 - Obaly na mobilní telefony
 - Paměťové karty
 - Software
 - USB kabely, USB flash disky
 - Sluchátka
- Hudební přehrávače
 - Mp3 / Mp4 přehrávače
 - iPod

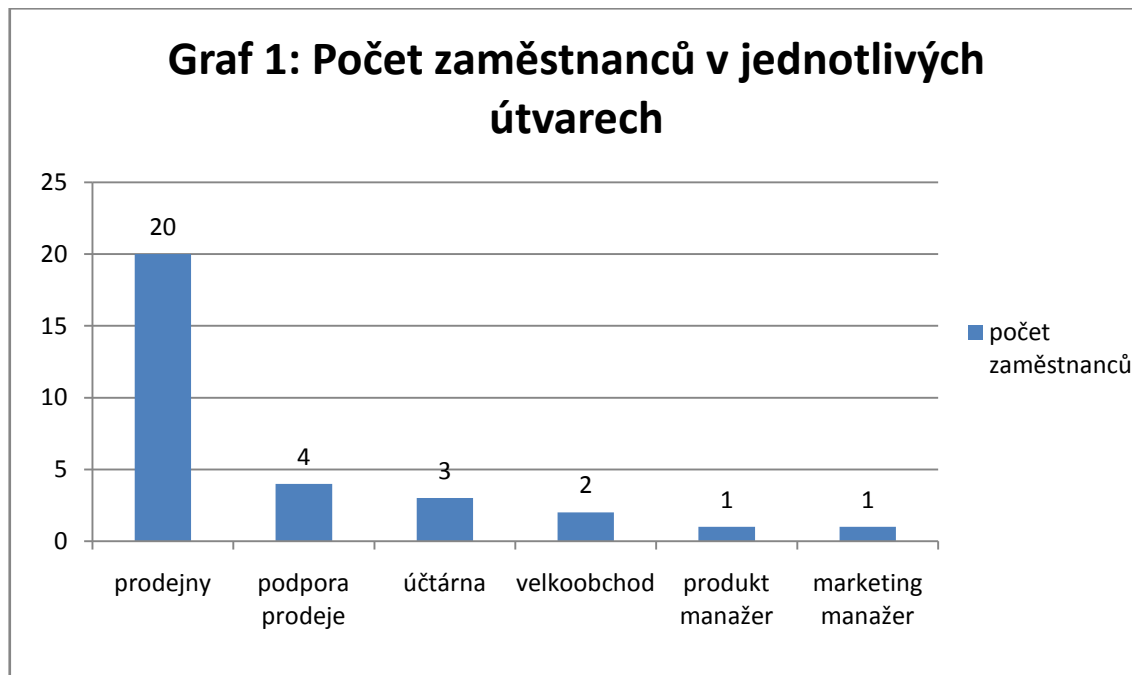
3.4 Lidské zdroje

Všechny vnitřní procesy a vztahy v organizaci by se měly podřizovat účelu, za jakým byla organizace vytvořena. Proto při zkoumání vnitřních mechanismů, je důležité si nejdříve určit různé cíle, kterých chce organizace dosáhnout, popsat jejich vliv na motivaci jednotlivých součástí organizace a poté vytvořit model, který stručně popíše vztahy mezi nimi a důsledky na organizaci.

Ve firmě je na různých pozicích zaměstnáno 31 osob. Společnost je tvořena několika podnikovými útvary, těmi jsou prodejny, účtárna, velkoobchod, oddělení podpory prodeje, produkt management a marketing management. Nejvíce zaměstnanců pracuje na prodejnách, kde probíhá hlavní podnikatelská činnost společnosti Sectron Mobil s.r.o.

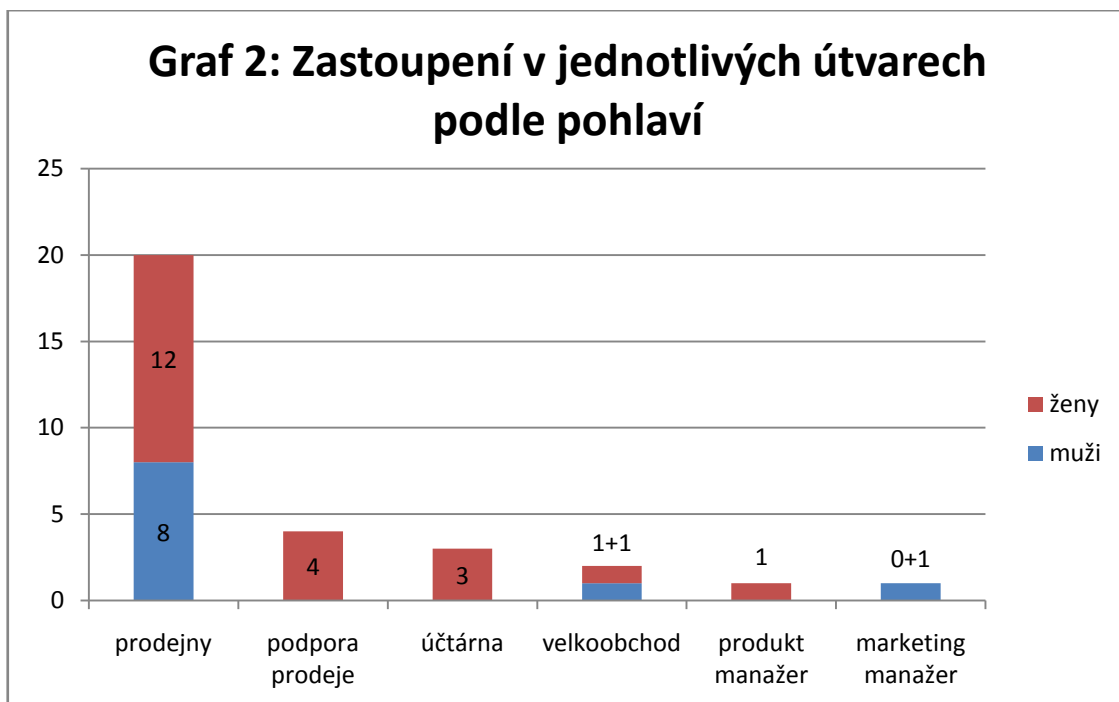
Z následujících údajů je vidět, že základním útvarem v podniku jsou prodejny, v nich pracuje přes 60% z celkového počtu zaměstnanců. V prodejnách se vytváří hlavní složka celkového příjmu firmy, tady dochází ke

kontaktu se zákazníky a je to důležitý útvar společnosti. Další útvary tedy tvoří podpůrnou činnost pro prodejny a pro celkový chod společnosti.



Společnost Sectron Mobil s.r.o. provozuje celkem osm prodejen po celé severní Moravě a ve Slezsku. V každé prodejně pracují dva zaměstnanci, z nichž jeden je vždy zároveň i odpovědným vedoucím, další osoby zajišťují chod internetového obchodu. Existence prodejen je pro společnost velmi důležitá. Dochází tady k častému kontaktu se zákazníky, obchodnímu jednání s nimi a následně k prodeji zboží. Právě zde se rozhoduje o tom, jak moc společnost bude úspěšná, kolik bude mít spokojených a loajálních zákazníků, jež se budou vracet. Společnost bude úspěšná, pokud bude úspěšné i tohle oddělení.

S oddělením prodejen úzce spolupracuje oddělení podpora prodeje, na jejich spolupráci závisí chod celé firmy. Na tyto dvě oddělení navazuje pracovní náplň produkt manažera a marketing manažera. Administrativní úkoly a fakturace proběhnutých obchodů zabezpečuje účtárna.



Průměrný věk osob ve společnosti činí 37 let. Průměrný věk žen je 38 let a mužů je 36 let. Nejmladším útvarem podle věku zaměstnanců jsou prodejny, průměrný věk osob činí 34,5 let, což je dáno větším počtem mladších lidí, firma nedávno postupně obměnila svůj personál na těchto pozicích a nyní jsou v jejích řadách mladí, čerství lidé schopní komunikovat se zákazníky a rozumět mobilním technologiím, mohou tak nabídnout zákazníkům pro ně nejlepší řešení.

4 Popis a analýza současného stavu motivace zaměstnanců

4.1 Složení mezd prodejců

Mzda prodejců je složena z následujících prvků:

- Základní plat
- Provize z prodeje
- Osobní ohodnocení
 - Úspěšný kontrolní nákup
 - Plnění plánů ve službách
 - Splnění testu

Základní mzda

Mzda prodejců je tvořena několika složkami. Těmi jsou základní mzda, provize z prodeje a finanční odměny za splnění stanovených cílů. Základní mzda je fixně zakotvena a její výše se nemění s různými okolnostmi, jako například věk zaměstnance, jeho vzdělání nebo odpracovaná doba ve firmě. Tyto okolnosti nemají na růst základní složky mzdy vliv. Základní mzda je odměnou za vykonávanou pozici v organizaci. Výše základní mzdy je relativně nízká, je nastavena podle potřeb společnosti tak, aby motivovala a nutila prodejce k vyššímu prodeji a vyšším tržbám, ze kterého jsou ohodnoceni určitým % provize z ceny prodaného zboží.

Provize z prodeje

Je tedy na zaměstnanci, jaký výkon bude podávat. Když nebude podávat výkony požadované výše a málo prodá, nemá nárok na provizi. Toto slouží jako opatření pro společnost tak, aby se jednotlivec snažil prodávat a nabízet poskytované služby ve velké míře, ale přesto kvalitně a s úctou k zákazníkovi, aby se zákazník příště zase vrátil a nakoupil.

Při kvalitním výkonu a velké snaze si zaměstnanec může vydělat mnohem více. Provize proto tvoří podstatnou část z celkové mzdy zaměstnance. Provize z prodeje ale ještě neurčuje konečnou výši mzdy.

Osobní ohodnocení

Vedle provizí a základní mzdy může zaměstnanec ještě získat další peníze ke své mzdě. Při splnění jakéhokoliv z kritérií si mohou prodejci přijít na 1000Kč za každý hodnocený aspekt:

- Úspěšný kontrolní nákup
- Plnění plánu ve službách
- Splnění testu

Kontrolní nákup je prováděn každý měsíc v každé prodejně. Kontrolní nákupy jsou zaměřeny na prodejní dovednosti prodejců, jsou nehlášené, nahrávají se a následně jsou vyhodnoceny. Prodejce musí po vyhodnocení tohoto nákupu získat alespoň 70% bodů. Dosáhne-li této hranice, má nárok na odměnu.

Smyslem těchto nákupů je, aby prodejci uměli a nabídli zákazníkovi ještě něco navíc, co by mohl potřebovat. Typickým příkladem je prodej mobilního telefonu a příslušenství k němu.

Plněním plánů ve službách se rozumí činnost pro hlavního partnera společnosti Sectron Mobil s.r.o. T-Mobile Czech Republic a.s. Tento mobilní operátor požaduje po svých partnerech uzavírání nových smluv. Cílový počet smluv nemůže společnost Sectron Mobil s.r.o. ovlivnit, jen splnit. Požadovaný počet nových smluv se rovnoměrně rozdělí mezi prodejny, výše odměny je rovna následujícímu vzorečku:

$$\text{odměna} = 1000\text{Kč} \times \frac{\text{uzavřené smlouvy}}{\text{požadované smlouvy}} \quad (3)$$

Další odměna je při splnění testu, který ověřuje znalosti o produktech a službách společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Znalosti může zaměstnanec získat v příslušné sekci na webových stránkách partnera.

Odměna 1000Kč zaměstnanci náleží pouze při správně vyplněném testu alespoň ze 70%. Tento test je prodejcům zadáván opět jednou měsíčně. Obsah tohoto testu je přizpůsoben potřebám partnera a jeho marketingovým akcím.

Nastavení mezd a provizí z prodeje můžeme aplikovat na vlastnosti Maslowovy pyramidy potřeb. Bude-li zaměstnanci stačit uspokojit jen nezbytné fyziologické potřeby či potřeby bezpečí, nebude podávat větší výkon než je třeba k uspokojení těchto potřeb, bude mu chybět motivace. Naopak když zaměstnanec bude chtít uspokojit vyšší potřeby a dosáhnout náročnějších osobních cílů, bude k lepším výkonům motivován o to více.

4.2 Složení mezd u ostatních útvarů

Oproti prodejnám je v ostatních podnikových útvarech aplikován odlišný způsob odměňování. Ten je ve všech ostatních útvarech stejný. Hlavní složku mezd zaměstnanců tvoří základní mzda, která je vyšší než u prodejců, následují osobní ohodnocení a prémie. Náplň práce je v těchto útvarech odlišná od činnosti prodejen.

Všichni se v těchto podnikových útvarech svou činností nepřímo podílejí na zisku společnosti. Tyto útvary se pro prodejny snaží vytvořit například úspěšnou marketingovou kampaň, jež může přivést nové zákazníky nebo hledají se méně nákladná a úsporná řešení.

4.3 Zaměstnanecké benefity

Kromě mzdového ohodnocení poskytuje společnost Sectron Mobil s.r.o. svým zaměstnancům některé zaměstnanecké benefity. Zaměstnancům přispívá měsíčně částkou 1350Kč na penzijní připojištění a jako téměř české všechny firmy také stravenkami. K tomu firma poskytuje zaměstnancům firemní mobilní telefony s paušálem, velikost paušálu je limitována a částku nad tuto hranici už platí zaměstnanec sám.

K těmto zaměstnaneckým benefitům si mohou v každé prodejně jednou měsíčně pořídit jeden výtisk nějakého časopisu zaměřeného na mobilní technologie. Jako určitý benefit považuje management firmy dát možnost

zaměstnancům si během pracovní doby vyřídit si v určité míře svou e-mailovou korespondenci a soukromé telefonní hovory.

Zaměstnanecké benefity:

- Penzijní připojištění 1350Kč měsíčně
- Stravenky
- Firemní mobilní telefon s paušálem
- Časopis o mobilních komunikacích jednou měsíčně
- E-mailová korespondence, soukromé hovory

4.4 Školení

Společnost chce dostát svým závazkům vůči okolí a naplňovat své hodnoty o vysoké odbornosti zaměstnanců. Aby podpořila hodnotu lidí, o které se zmiňuje na svých webových stránkách a aby mohli prodejci co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků, a proto posílá management firmy tyto prodejce na školení. Obsahem školení jsou informace o nových produktech a technologiích mířící na náš trh.

Nabídky na produktová školení přicházejí pravidelně, tyto školení organizují sami výrobci či dodavatelé a zvou si na ně firmy prodávající jejich produkty. Na školení management firmy neposílá všechny prodejce najednou, aby zůstaly prodejny otevřené a mohly být k dispozici pro své zákazníky. Kdo se těchto školení zúčastní, bývá většinou na dohodě mezi managementem a samotnými prodejci.

Ještě loni mohli prodejci školení prodejních dovedností absolvovat přímo pod vedením zkušeného lektora v reálném prostředí. Dnes to již bohužel není součástí vzdělávání zaměstnanců a tak prodejci nemají možnost odhalit své případné nedostatky.

Školení prodejních dovedností pro prodejce firmy Sectron Mobil s.r.o. je nyní k dispozici pouze na webových stránkách jejího „růžového“ partnera, mobilního operátora T-Mobile Czech Republic a.s.

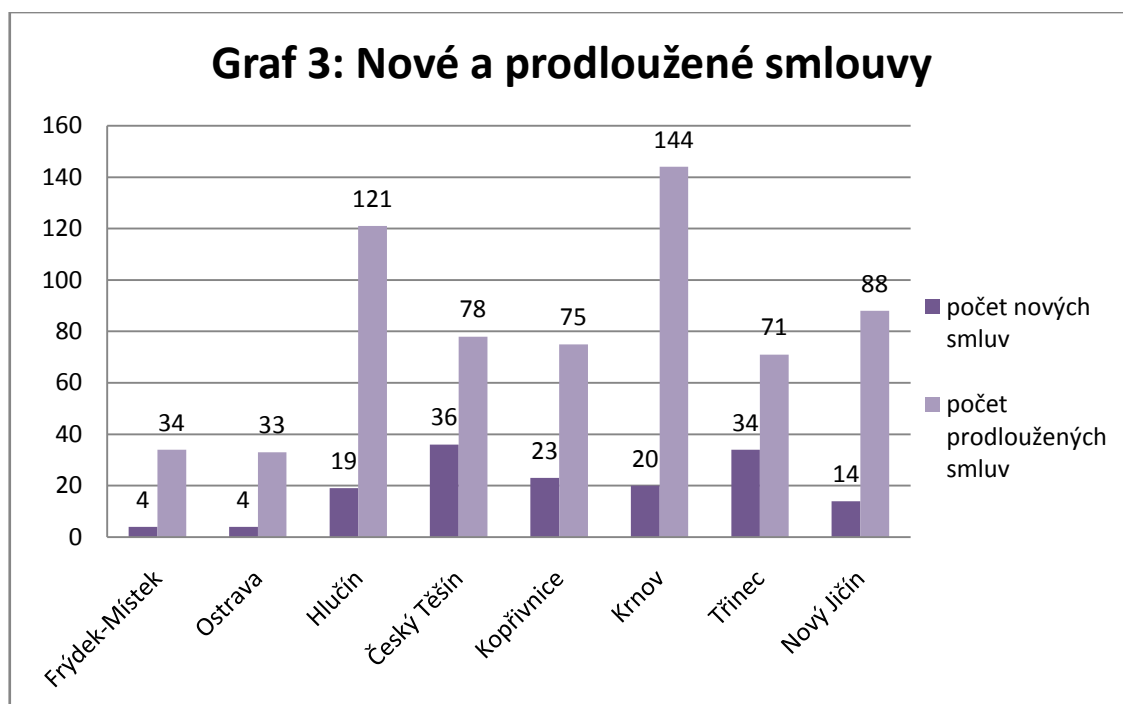
4.5 Měření výkonu prodejen

4.5.1 Prodej mobilních telefonů a plnění služeb

Aby mohla firma spolehlivě určit výši mzdy svých zaměstnanců, musí vědět, jaké výkony během pracovní činnosti zaměstnanci vykázali. Ve firmě se mzda z větší části skládá z provizí, a ty jsou odvozeny podle výkonu. Výkon se v Sectron Mobil s.r.o. měří podle jednoduchých kritérií – podle výše tržeb a podle celkového zisku, jež jednotliví prodejci za celý měsíc vyprodukují a celkového počtu smluv za každý měsíc.

K dispozici pro hodnocení výkonu jsem dostal od paní ředitelky společnosti Sectron Mobil s.r.o. data o plnění závazku pro mobilního operátora T-Mobile Czech Republic a.s.

Následující graf znázorňuje počty nových a nově prodloužených smluv pro partnery firmy. Tyto smlouvy byly podepsány prostřednictvím jednotlivých prodejen v období ledna až března roku 2009.

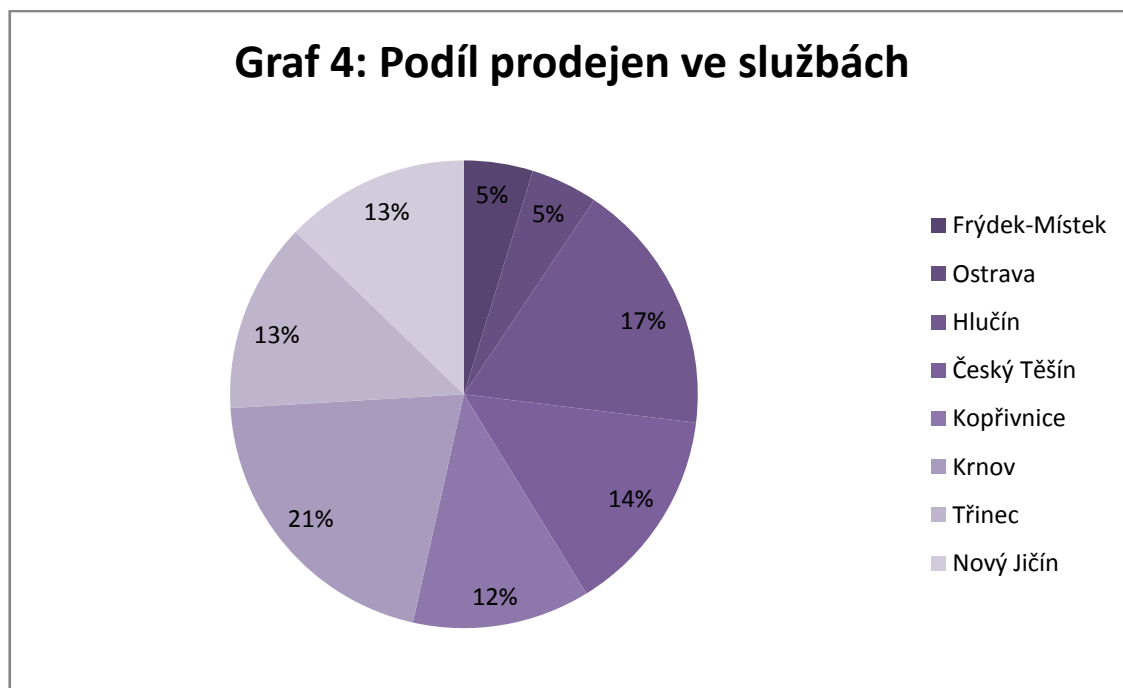


Z grafu je patrný rozdíl ve výkonech jednotlivých prodejen, který může být ovlivněn několika faktory. V Ostravě je kromě prodejny Sectron Mobil s.r.o. celkem pět značkových prodejen tohoto operátora, které jsou specializované

přímo na poskytování služeb svým zákazníkům, prodejny v Ostravě a Frýdku Místku, jež mají nižší výkony v této oblasti, se zabývají převážně prodejem mobilních telefonů a příslušenství.

Ostatní prodejny vystupují pro zákazníky jako partnerské prodejny operátora a jsou v těchto menších městech jediným možným kontaktním místem pro zákazníky mobilního operátora. Další vliv na tyto výsledky má i fakt, že v těchto městech není velká konkurence v tomto oboru.

Následující graf ukazuje podíl jednotlivých prodejen na celkovém výkonu v plnění plánu ve službách. Největší výkony podává prodejna v Krnově a v Hlučíně, jež se podílejí na celkovém počtu smluv z 38%. Hlavním faktorem toho, že tyto prodejny předstihují ostatní je již zmíněná absence konkurence v těchto městech a v jejich okolí. Zbylé čtyři partnerské prodejny se na výkonu podílejí rovnoměrně z poloviny (celkem 52%).



Tato data má firma k dispozici kdykoliv, získává je ze svého účetního systému. Informační systém firmy je dostupný pro všechny prodejny, a tak mají k dispozici přehled o svých dosavadních pracovních výkonech. Krom toho dále mohou pro potřebu zákazníka zjistit, zda je požadovaný produkt skladem nebo v jiné prodejně, ze které mohou tento produkt bez větších nákladů na objednání a dopravu poslat.

4.5.2 Prodej příslušenství

Podle paní ředitelky společnosti je problém většiny prodejen v prodeji příslušenství, výjimku tvoří prodejna v Ostravě, kde jednotlivé příslušenství umí zákazníkovi úspěšně nabízet. Podle jejích slov prodejci umí prodat zákazníkovi to, co potřebuje. Zákazník si přijde koupit nový mobilní telefon a spokojeně s ním i odejde. Problémem je, že prodejce zákazníkovi nenabídne další běžné příslušenství, které by zákazník mohl potřebovat. Jedná se například o obaly na mobilní telefon, sluchátka či hands free sady do automobilů a další.

Z takového úspěšného prodeje by měly prospěch obě strany, zákazník odejde spokojen s tím, co potřeboval, prodejce může mít dobrý pocit z odvedené práce a ještě si vylepší svou mzdu. Další věcí je to, že zisk u příslušenství je relativně vyšší než u mobilního telefonu. S cenami mobilních telefonů se díky rozsáhlé konkurenci, která drží ceny na spodních hodnotách, nedá moc hýbat.

4.6 Stres jako faktor ovlivňující výkonnost prodejců

Dalším faktorem ovlivňující výkonnost prodejců je vedle motivace i stres. Působením stresu může docházet ke zvýšeným výkonům, ale i ke snížení výkonnosti. Tento pracovní stres může být vyvolán několika příčinami.

Prodejce může být dobře motivován, ale pokud nebude pracovat pod tlakem, nebude podávat vysoké výkony. Systém tvorby mezd ve firmě je nastaven tak, aby prodejce motivoval. Prodejci vyššími výkony dosahují pro firmu vyšších tržeb a pro sebe vyšší mzdy.

Prodejce může být například ve stresu z obavy, aby dlouhodobě nepodával neuspokojivé výsledky. Je si vědom, že v taktovém případě následuje pohovor s nadřízeným. Tento pohovor je pro prodejce nepříjemnou záležitostí. Při pohovoru jsou rozebrány příčiny poklesu pracovní výkonnosti a prodejce takovýto pohovor vnímá jako první varování. Jelikož významnou složku mzdy prodejce tvoří odměny z prodeje, jeho měsíční mzda je nízká.

4.7 Vedení prodejců

Podle mého názoru se ve firmě uplatňuje liberálně autoritativní styl vedení. Prodejci mají relativně velkou autonomii, mohou si sami objednávat zboží, případně mohou po dohodě s kolegou v prodejně přijít či odejít do práce či z práce v různý čas. Mají ovšem nastaveny jasná kritéria, jež musí splnit, aby měli nárok na odměny, v opačném případě jsou bez odměn případně postihů, což vede k jejich motivaci.

Tento styl nadřízeného nemusí být vyhraněný a pro všechny prodejce vždy stejný. Ve firmě pracují různí lidé s různými vlastnostmi, na každého tedy platí jiný přístup. Prodejci sami vykazují pracovní činnost, přijímají podnikové cíle, jejichž prostřednictvím dosahují cílů svých a patří podle mého názoru do kategorie Y McGregorovy teorie.

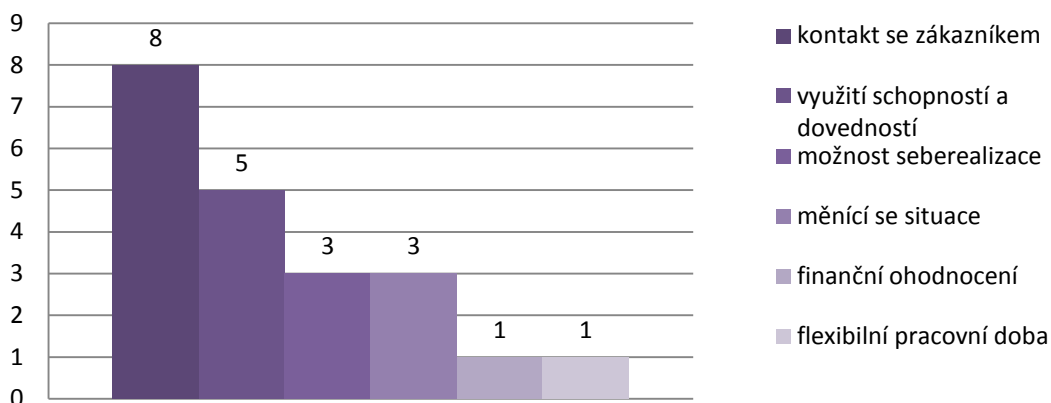
4.8 Dotazníkový průzkum

Pro získání objektivních dat k bakalářské práci jsem se rozhodl využít dotazníkového průzkumu ve firmě. Tato metoda byla z hlediska získání množství informací a dat ekonomičtější, rychlejší a přehlednější, než kdybych se na stejné otázky ptal osobně ve všech prodejnách rozprostřených po Moravskoslezském kraji.

Tímto způsobem jsem oslovil celkem 16 prodejců ve všech osmi prodejnách. Dotazníky jsem rozesílal elektronickou formou a zpět se mi jich vrátilo 75%.

Tím, jak jsem volil otázky, jsem si chtěl ověřit postoj prodejců k práci a k následnému výkonu, prospěšnost školení pro prodejce a postoj k zaměstnaneckým benefitům a jejich preferenci. Dotazníkovým šetřením jsem si chtěl také doplnit informace managementu o pohled prodejců.

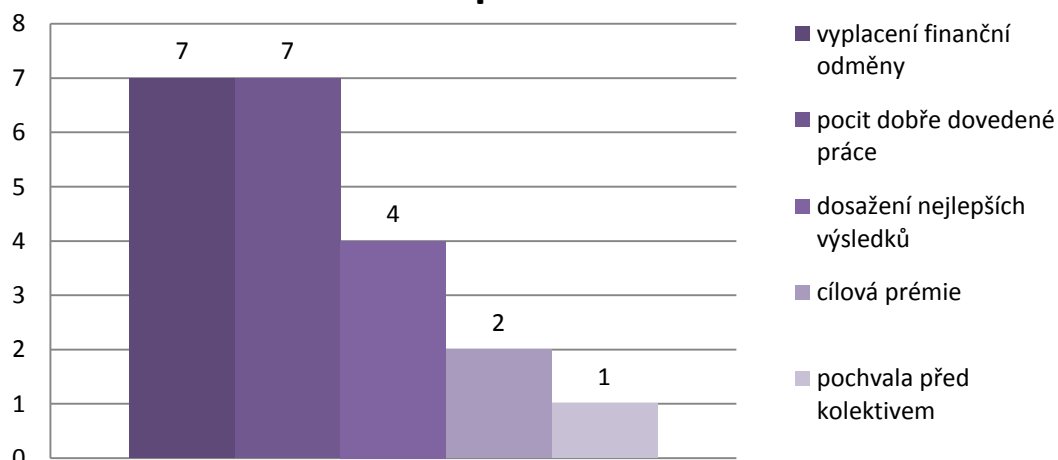
Graf 5: Co se Vám nejvíce líbí na zaměstnání



Z první otázky jsem zjistil, že prodejcům se nejvíce z nabízených možností líbí na jejich zaměstnání kontakt se zákazníkem a využití jejich schopností a dovedností. Ke kontaktu se zákazníkem vzhledem k charakteru pracovní činnosti dochází velmi často, prodejci tak mohou více využívat i svých schopností a dovedností.

Z druhé otázky vyplývá, že prodejci odevzdávají standardní výkony a jsou si toho vědomi – odměnou jim je nejčastěji pocit z dobře odvedené práce, která by měla také být adekvátně finančně ohodnocena. Dále jsou lidé rádi, pokud dosáhnou nejlepších výkonů v rámci prodejního kolektivu.

Graf 6: Nejlepší odměna za odvedenou práci

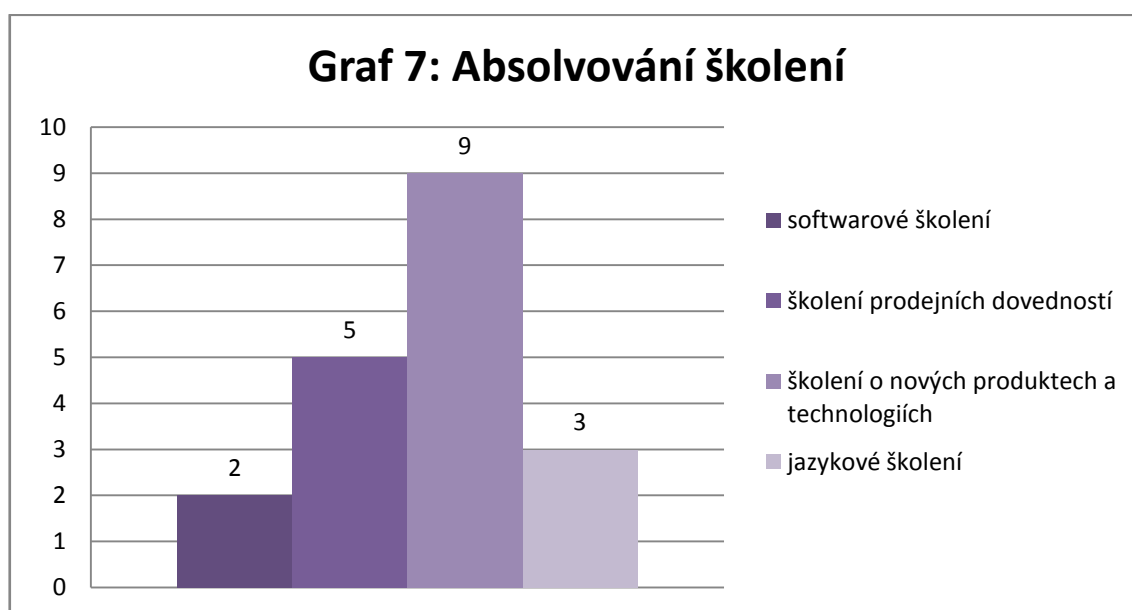


Většina prodejců se také věnuje své práci i o volném čase mimo pracovní dobu. Devět z nich se jí věnuje jen občas, často tak činí dva prodejci, doma nepracují tři z dotázaných. Na tyto výsledky se lze dívat z více stran, někdo doma pracuje, protože je v pracovní době více zaneprázdněn důležitými úkoly a ty podřadné nestihne udělat, nebo charakter práce si vyžaduje větší klid, který poskytuje prostředí domova.

V dalších otázkách jsem se věnoval školení a jejich přínosu pro prodejce. Školení podstupují všichni prodejci, pokaždé je přínosné pro devět z nich, zbylým pěti prodejcům tato školení jsou užitečná jen někdy nebo v určitých případech. Podle mě tito zaměstnanci mají pro mobilní technologie talent a informace dobře vstřebávají například z internetu nebo z časopisů, které mají k dispozici.

Zaměstnanci by nejraději absolvovali nebo absolvují pro zlepšení nebo udržení dosavadních znalostí školení o nových produktech a technologiích, dále školení prodejních dovedností. Na tyto školení jsou prodejci managementem firmy vysíláni. Podle managementu mohou prodejci absolvovat i školení jazyková či počítačová, a to v případě, pokud to budou ke své práci potřebovat.

Další grafy dotazníkového šetření jsou k dispozici v příloze.



V poslední otázce jsem se zabýval zaměstnaneckými výhodami a jejich preferencí u dotázaných. Chtěl jsem vědět, které z nabízených prodejci preferují

nejvíce a které nejméně. Nejvíce preferují příspěvek na dovolenou, dále již stávající výhody v podobě sociálního příspěvku a stravenky. Příspěvek na penzijní připojištění oceňují nejvíce starší zaměstnanci, ti mladší takhle dopředu o zajištění v důchodovém věku ještě neuvažují.

5 Formulace vlastních doporučení

Na základě nasbíraných informací a po rozhovorech s paní ředitelkou společnosti jsem se snažil přijít na nějaká řešení či doporučení, která by firmě Sectron Mobil s.r.o. pomohla zvýšit výkonnost pracovní činnosti prodejců. Toto nebylo pro mě jednoduché, jelikož neznám všechny možnosti a cíle firmy a také mi chybí základní zkušenosti z praxe a orientace v ní.

Podle výsledků v dotazníku bych doporučil managementu zavést pro prodejce příspěvek na dovolenou případně do nabízených benefitů zařadit poukázku na volnočasové aktivity. Toto by mohlo fungovat jako motivační nástroj.

Příspěvek na dovolenou by mohla firma poskytovat všem prodejcům, a podle možností i dalším zaměstnancům. Zaměstnanec by měl nárok na tento příspěvek jednou za rok, výši příspěvku bych zavedl ve výši 2400Kč, což měsíčně činí 200Kč plus zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec by příspěvek dostal až po absolvování letní nebo zimní dovolené k následující mzdě.

Poukázky na volnočasové aktivity by oproti příspěvku na dovolenou nebyly pro všechny prodejce, ale jen pro část z nich. Dostali by je například nejlepší tři prodejci, kteří splní předem daná kritéria. Takto by mohla firma operativně motivovat zaměstnance k vyšším výkonům v různých oblastech prodeje. Firma by tak mohla každý měsíc či čtvrtletně měnit kritérium podle toho, ve které oblasti by chtěla lepší výkony.

Poukázky umožní zaměstnancům vybrat si podle sebe konkrétní sportovní aktivitu nebo kulturní akci. Investice do zaměstnanců formou poukázek na volnočasové aktivity se zaměstnavateli vrátí v podobě odpočatých, motivovaných a spokojených zaměstnanců, kteří pak jsou více produktivní.

Například firma Sodexo Pass Česká Republika a.s. nabízí takovéto poukázky v hodnotě od 100Kč do 5000Kč, tyto poukázky jsou rozděleny podle způsobu využití do několika skupin. Další firma nabízející tyto poukázky je Accor Service CZ s.r.o., její poukázky Ticket Benenfits jsou také rozděleny do

několika tematických skupin. Nominální hodnota poukázek je v rozmezí od 50Kč do 500Kč, u poukázky na dovolenou do 20 000Kč.

Pro zaměstnavatele jsou poukázky osvobozeny od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, pro zaměstnance je to také výhodné, příspěvek nepodléhá dani z příjmu fyzických osob ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Obě tyto firmy mají na území Moravskoslezského kraje několik desítek partnerů, kde lze tyto poukázky uplatnit. Jedná se například o fitness centra, wellness centra, kina, bowling a další.

Další možností, jak zvýšit výkonnost prodejců, by mohla být existence soutěže mezi prodejny. Vítězem by se stala prodejna, která za daný měsíc dosáhne nejvyššího zisku. Jednotlivé prodejny však fungují v různých podmínkách na různých místech, i další faktory na ně působící jsou odlišné. Kritérium ziskovosti prodejen proto nemusí být a ani není z tohoto hlediska spravedlivé. Mohly by se však porovnávat jiné ukazatele, například procentuální zvýšení tržeb oproti předchozím výsledkům, růst obrátu, marže či hodnotit výši průměrného nákupu na jednoho zákazníka.

Oproti ostatním odměnám by tuhle získala pouze jediná. Tato odměna by mohla být ve stejné výši jako již zavedené, tedy 1000Kč pro každého prodejce ve vítězné prodejně. Prodejci by získali další motivaci pro svou pracovní činnost, nový impuls a možnost zlepšit své schopnosti.

Touto soutěží by mohla firma více podpořit doplňkový prodej příslušenství k mobilním telefonům, ze kterého bývá větší zisk než právě z prodeje mobilních telefonů, se kterým mají některé prodejny obtíže.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce je analýza stavu motivace ve vybrané organizaci. Zabýval jsem se motivací a výkonem prodejců ve společnosti Sectron Mobil s.r.o. Na základě zpracovaných údajů získané z odborné literatury, managementu firmy a informací z dotazníku jsem se snažil navrhnout nějaká doporučení.

Ve firmě je zaveden systém odměňování prodejců, který je podle mého názoru motivující ke snaze podávat kvalitní výkony. Je to dáno rozdělením mzdy na několik částí, které nejsou na sobě závislé. Nižší základní mzda a provize z prodeje motivují k vyšším výkonům, aby prodejci mohli dosáhnout celkově vyšší mzdy. Přístup k dosavadním výsledkům a složení mzdy vede k tomu, že prodejce má možnost výši své mzdy ovlivňovat vlastním přičiněním.

Zaměstnanecké výhody působí většinou jako nástroj pro získání a udržení zaměstnanců. Firma poskytuje svým zaměstnancům vedle finanční odměny ve formě mzdy standardní zaměstnanecké benefity, a to stravenky a každý měsíc také příspěvek na penzijní připojištění.

O své zaměstnance se management firmy stará a pracuje na jejich dalším rozvoji v oblastech, jež jsou pro jejich pracovní náplň důležité. Společnost vnímá své prodejce také jako možnou výhodu před konkurencí, investuje do nich a zvyšuje tak jejich hodnotu. Zaměstnance posílá pravidelně na školení o produktech a službách, které společnost nabízí svým zákazníkům. Tímto připravuje pro své prodejce prostředí, ve kterém mohou podávat kvalitní výkony.

Management firmy ví, že spokojení zaměstnanci jsou stejně důležití jako spokojení zákazníci. Bude-li mít ve svém kolektivu spokojené a loajální zaměstnance, pozná to i na spokojenosti svých zákazníků.

Na druhé straně, firma může motivovat své zaměstnance k větším výkonům, prodejce ke kvalitnějším prodejm, zaměstnanci se mohou snažit, ale pokud nebudou zákazníci vědět, že mohou navštívit specializované prodejny, kde je obslouží kvalifikovaní odborníci, je snaha celé firmy k ničemu. Proto by

Sectron Mobil s.r.o. neměl zapomínat na sebe prezentování a reklamu, ať už v tištěné podobě nebo například formou spotů v regionálních rádiích.

Cíle mé práce byly podle mého názoru splněny, analyzoval jsem motivaci a výkonnost ve vybrané organizaci a následně jsem navrhl celkem tři doporučení, která by mohla přinést kladně se projevující efekty. Management firmy Sectron Mobil s.r.o. může o těchto doporučeních či postřezích popřemýšlet a pokud se bude některý návrh líbit, může jej zavést do praxe či jej použít v časech budoucích.

Doufám, že má práce bude užitečná, případně přinese alespoň pohled nezaujatého člověka na danou věc z vnějšího prostředí.

Seznam použité literatury:

a) publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 str. ISBN 80-247-0469-2.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 str. ISBN 978-80-7179-893-4
3. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 str. ISBN 80-7261-116-X
4. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1997, 136 str. ISBN 80-7169-425-8
5. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jejího řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 str. ISBN 80-85603-01-2

b) internetové zdroje:

<http://www.sectronmobil.cz/>

<http://www.sodexo.cz/czczech/>

<http://www.accorservices.cz/>

<http://t-mobile.cz/Web/Default.aspx>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/>

c) ostatní zdroje:

Interní informace společnosti Sectron Mobil s.r.o.

Seznam zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
GPS	global position systém
MDA	mobile digital assistant
PDA	personal digital assistant
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
USB	universal serial bus

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Další grafy plynoucí z dotazníkového šetření

Příloha 3: Organizační struktura Sectron Mobil s.r.o.

Příloha 4: Prostředí prodejny v Ostravě, Výstavní 10, Ostrava – Mariánské
Hory

Příloha 5: Webové stránky firmy

DOTAZNÍK

Vážená paní,

Vážený pane,

jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO. Se souhlasem managementu Vaší společnosti si Vám dovoluji předložit následující anonymní dotazník, jehož zpracování a vyhodnocení je součástí mé bakalářské práce, zaměřené na vztah motivace a pracovního výkonu.

Mnohokrát děkuji za čas, který budete věnovat vyplnění dotazníku.

Hezký den Vám přeje

Petr Smetka

1. Co se Vám nejvíce líbí na Vašem zaměstnání?

- Kontakt se zákazníkem
- Možnost seberealizace
- Využití schopností a dovedností
- Měnění se situace
- Finanční ohodnocení
- Flexibilní pracovní doba
- Jiné

2. Co je podle Vašeho názoru nejlepší odměnou za vykonanou práci?

- Vyplacení finanční odměny
- Pocit dobře odvedené práce
- Být nejlepší v pracovním týmu / dosažení nejlepších výsledků
- Cílová prémie za splnění určitých předem daných kritérií
- Pochvala před kolektivem
- jiné, napište.....

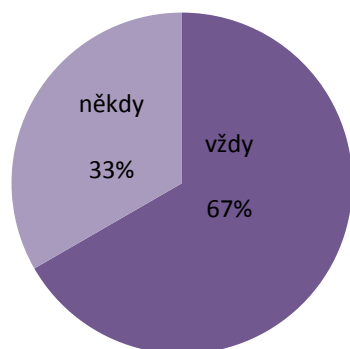
3. Máte možnost podílet se na některých rozhodnutích ve firmě?

- Ano.
- Ne.

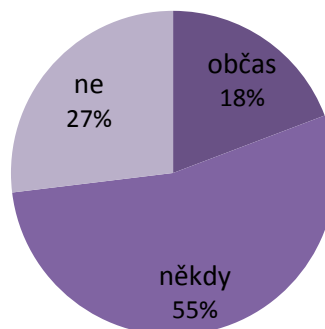
4. Vnímáte práci více jako potřebu nebo více jako nutné zlo? Nehodící škrtněte, případně vymažte
5. Věnujete se Vašemu zaměstnání i po pracovní době doma?
- Ano, často.
 - Ano, někdy.
 - Ne, doma nepracuji.
6. Posílá Vás zaměstnavatel na školení?
- Ano.
 - Ne.
 - Ne, ale chtěl/a bych.
7. Je pro Vás takové školení přínosem?
- Ano, pokaždé se zdokonalím.
 - Ano, ale dává mi to jen málo.
 - Ne.
8. Jaký druh školení byste nejraději absolvovali pro zlepšení vašich pracovních dovedností?
- Softwarové školení (např. MS Excel, MS Access, další)
 - Školení prodejních dovedností
 - Školení o nových produktech a technologiích
 - Jazykové školení
9. Které ze zaměstnaneckých výhod nejvíce preferujete? Označte pořadovými čísly 1-6 (1-nejdůležitější, 6-nejméně zajímavé)
- Mobil
 - Notebook
 - Příspěvek na dovolenou
 - sociální příspěvek (penzijní připojištění, životní pojištění)
 - závodní stravování / stravenky
 - jiné, napište.....

Další grafy plynoucí z dotazníkového šetření

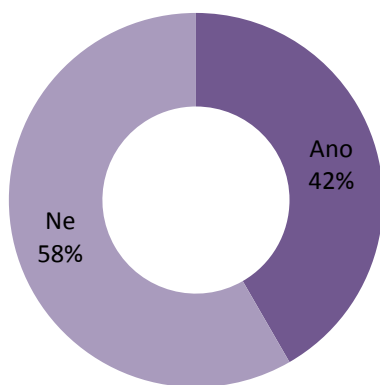
Graf 8: Je pro Vás školení přínosem?



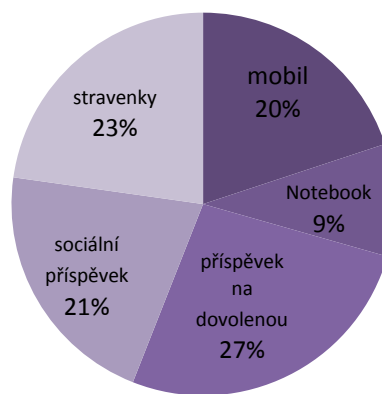
Graf 9: Věnujete se Vašemu zaměstnání i po pracovní době doma?

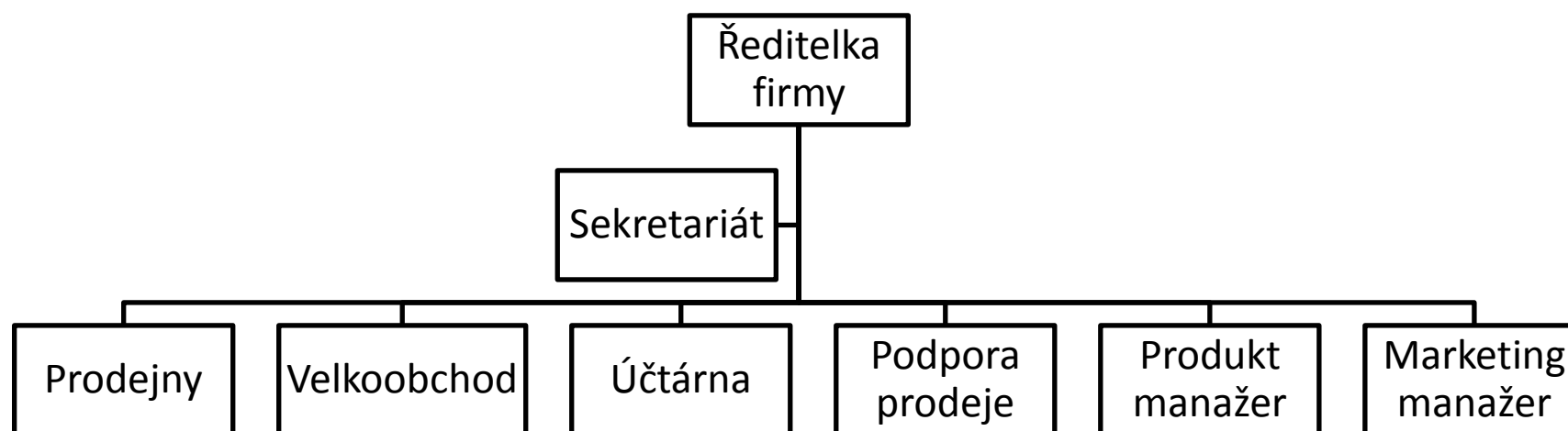


Graf 10: Máte možnost podílet se na některých rozhodnutích ve firmě?



Graf 11: Které ze zaměstnaneckých výhod preferujete nejvíce?






Prostředí prodejny v Ostravě, Výstavní 10, Ostrava – Mariánské Hory



Webové stránky firmy (29. dubna 2009) <http://www.sectronmobil.cz/>


SECTRON MOBIL :: Mobilní komunikace

[Hledat v parametrech](#)

Uživatel: [nepřihlášen](#)
 Košík: prázdný

[Domů](#) | [O SECTRON MOBIL](#) | [Kontakt](#) | [Velkoobchod](#) | [Firemní klientela](#) | [Nakupování](#)

ODDĚLENÍ

- Novinka
- Akční nabídky
- Promo akce
- Výprodej
- ...
- ☐ T-Mobile
- ☐ Telefonica O2
- ☐ Vodafone
- ☐ Mobilní telefony
- ☐ Příslušenství
- ☐ Hudební přehrávače
- ☐ Kancelář

AKTUALITY

Doprava ZDARMA!

Při nákupu nad 5 000 Kč Vám nebudeme účtovat dopravu. Akce platí pro celou ČR! [Více zde](#)


[01.10.2008]

E-MAILOVÝ ZPRAVODAJ

E-mail

Zadejte svůj e-mail a my Vás budeme informovat o novinkách a výhodných akcích. Váš e-mail [nezneužijeme](#).

Speciální akce



MALÁ O2 SADA - AKCE

Malá O2 sada - tarif "NA!PIŠTE"


s kreditem 150 Kč za 96 Kč [KOUPIŤ](#)

s kreditem 400 Kč za 295 Kč [KOUPIŤ](#)

Malá O2 sada - tarif "NA!HLAS"

s kreditem 150 Kč za 96 Kč [KOUPIŤ](#)

s kreditem 400 Kč za 295 Kč [KOUPIŤ](#)




NOKIA 8800 GOLD ARTE

Nokia 8800 Arte Gold je nešední a elegantní telefon pro ty, kdo v životě ocení vybrané věci.

Luxusní telefon je z nerez oceli, pozlacen 18-ti karátovým zlatem a potažený bílou kůží.

Nástupce 8800 Carbon Arte a nejluxusnější telefon značky Nokia na trhu!

Vaše cena s DPH **45000 Kč**



SOUTĚŽ SE SECTRON MOBIL

Namaluj kraslici a získej vybavení na kolo

Nakresli na papír obrázek kraslice nebo jiný Velikonoční motiv a získej vybavení na kolo!

[Klikni pro detail](#)

PŘIHLÁŠENÍ

Uživatel

Heslo

[Nová registrace](#)

[Ztráta hesla](#)


STORNO OBJEDNÁVKY

Číslo objednávky

NEJPRODÁVANĚJŠÍ


Nokia 3110 Classic (T-Mobile)

cena: 2299 Kč




Nokia 1650 black (Telefónica O2)

cena: 995 Kč



Nokia 3110 Classic Twist sada + karta 250 (T-Mobile)

cena: 2449 Kč



NOVÉ ZBOŽÍ SKLADEM

HTC Touch

